

★ 服务热线: 400-615-1233
★ 配套精品教学资料包
★ www.huatengedu.com.cn

商务谈判 与推销技术

Business Negotiation
and Salesmanship

高等职业教育市场营销系列创新教材

商务谈判与推销技术

高等职业教育市场营销系列创新教材

▶ “互联网+”新形态教材

商务谈判 与推销技术

Business Negotiation
and Salesmanship

郑书燕 马 飞 石 焱 主编

策划编辑: 滕 耘
责任编辑: 边丽新
封面设计: 张瑞阳



定价: 38.00元

北京邮电大学出版社



X-A

- 将“互联网+”思维融入教材中
- 以二维码的形式加以展现
- 传统与创新的融合, 理论和实践的统一
- 微视频随时随地观看学习



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

高等职业教育市场营销系列创新教材

 “互联网+”新形态教材

商务谈判 与推销技术

主 编 郑书燕 马 飞 石 焱

副主编 杨 旻 薛桂艳

-  将“互联网+”思维融入到教材中
-  以二维码的形式加以展现
-  传统与创新的融合，理论和实践的统一
-  微视频随时随地观看学习



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

内 容 简 介

本书立足于高职高专院校的教学要求,以培养商务谈判与推销实用人才为目标编写而成。全书共分为十个学习情境,分别为认知商务谈判、准备商务谈判、熟悉商务谈判的进程、把握商务谈判的思维与沟通技巧、了解商务谈判礼仪与谈判风格、认知推销与推销人员、消费行为与推销模式分析、做好推销的准备、明确推销的过程及策略、实施推销控制与客户管理。

本书充分考虑了社会发展的现状和对从事商务工作的人员的实际要求,较为系统地介绍商务谈判与推销基本理论的前提下,特别注重教材的实用性,充实了大量的、鲜活的案例,使理论和具体实践得到了有机结合。本书可作为高职高专院校财经管理专业的教学用书,也可作为广大业内人士的自学参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判与推销技术 / 郑书燕,马飞,石焱主编. -- 北京:北京邮电大学出版社,2013.4(2023.1重印)
ISBN 978-7-5635-3438-8

I. ①商… II. ①郑… ②马… ③石… III. ①商务谈判—高等职业教育—教材 ②推销—高等职业教育—教材 IV. ①F715.4②F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 057648 号

策划编辑:滕 耘 责任编辑:边丽新 封面设计:张瑞阳

出版发行:北京邮电大学出版社

社 址:北京市海淀区西土城路 10 号

邮政编码:100876

发 行 部:电话:010-62282185 传真:010-62283578

E-mail: publish@bupt. edu. cn

经 销:各地新华书店

印 刷:大厂回族自治县聚鑫印刷有限责任公司

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16

印 张:13.25 插页 1

字 数:322 千字

版 次:2013 年 4 月第 1 版

印 次:2023 年 1 月第 8 次印刷

ISBN 978-7-5635-3438-8

定 价:38.00 元

• 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 •

服务电话:400-615-1233

P

REFACE

前言

随着世界经济一体化进程的加快,以及我国加入世贸组织后与国际经济贸易的接轨,我国的商务活动愈加频繁,商务谈判与推销无处不在。因而,对于商务谈判与推销理论的教育工作者来说,培养素质高、能力强、具有开拓创新精神的高级谈判与推销人才,成为迫切而又艰巨的任务。

本书在科学借鉴现有教材的成功经验和有关资料的基础上,立足于高职高专院校的教学要求,以培养商务谈判与推销实用人才为目标编写而成。全书共分为十个学习情境,分别为认知商务谈判、准备商务谈判、熟悉商务谈判的进程、把握商务谈判的思维与沟通技巧、了解商务谈判礼仪与谈判风格、认知推销与推销人员、熟悉消费行为与推销理论、做好推销的准备、明确推销的过程及策略、实施推销控制与客户管理。全书的内容框架与学时要求如下表所示。

学习情境	总学时	学时分配	
		理论	实践
认知商务谈判	5~8	4~6	1~3
准备商务谈判	6~10	4~8	2~4
熟悉商务谈判的进程	7~11	4~9	2~4
把握商务谈判的思维与沟通技巧	3~6	2~4	1~2
了解商务谈判礼仪与谈判风格	3~5	2~4	1~2
认知推销与推销人员	5~8	4~6	1~3
熟悉消费行为与推销理论	5~7	4~6	1~2
做好推销的准备	3~6	2~5	1~2
明确推销的过程及策略	6~11	5~9	1~3
实施推销控制与客户管理	4~6	3~4	1~2

本书在内容和编写体例上做了必要的尝试,具体表现在以下几方面。

(1) 合理安排体例。本书各章均以“任务目标”为先导,明确学习任务;由“任务情境”引发思考,并带着问题学习具体内容;在具体内容中穿插“小案例”和“资料卡”,力求将枯燥的理论知识用生动的实例作出诠释,便于学生理解知识点和提高学习兴趣;再以“任务反馈”的形式解答任务情境中的疑问,以“知识巩固”形式帮助学生更好地检测学习的效果;最后以“案例讨论”与“实训设计”的形式加深对商务谈判与推销活动的原理、方法、策略和技巧的理解与掌握。

(2) 重视互助提高。本书各章均设置了“案例讨论”与“实训设计”模块,学生可以在教师的引导下,发表自己的看法或与同学展开辩论,在讨论中加深对商务谈判与推销技术理论知识的理解,提高逻辑思维能力和语言表达能力,增强商务谈判与推销实践操作能力。

(3) 注重实用性。本书充分考虑了社会发展的现状和对从事商务工作的人员的实际要求,结合高职高专教育的特点,以培养学生商务谈判与推销的技能为目标,在较为系统地介绍商务谈判与推销基本理论的前提下,特别注重教材的实用性,充实了大量鲜活的案例,使理论和具体实践得到了有机结合,大大提升了本书的实用性。

(4) 倡导灵活教学。本书在各学习情境中适当补充了“小案例”、“资料卡”、“案例讨论”和“实训设计”,以供教师根据不同专业的教学任务灵活安排教学形式与课时。在教学形式上,可根据需要适当采用讲授、提问、论证、角色模拟等教学方法。

本教材由郑书燕、马飞、石焱任主编,杨旻、薛桂艳任副主编。具体编写分工为:学习情境一、学习情境二和学习情境三由郑书燕编写,学习情境四和学习情境六由石焱编写,学习情境五由杨旻编写,学习情境七和学习情境八由薛桂艳编写,学习情境九和学习情境十由马飞编写。

本教材在编写过程中参考和借鉴了许多专家学者的相关著作和研究成果,在此向各位专家学者表示感谢。由于编者的经验和水平有限,书中难免有疏漏或错误之处,敬请专家与广大读者批评指正,以便我们进一步修改和完善。

编 者

C CONTENTS 目 录

● 学习情境一 认知商务谈判	1
任务目标	1
任务情境	1
任务一 了解商务谈判	2
任务二 解读商务谈判的基本理论	9
任务三 熟识商务谈判的评价标准	12
任务反馈	13
知识巩固	13
案例讨论	13
实训设计	14
● 学习情境二 准备商务谈判	15
任务目标	15
任务情境	15
任务一 组建商务谈判队伍	15
任务二 收集商务谈判信息	18
任务三 分析商务谈判的心理	27
任务四 制订商务谈判方案	33
任务反馈	37
知识巩固	37
案例讨论	37
实训设计	38
● 学习情境三 熟悉商务谈判的进程	39
任务目标	39
任务情境	39
任务一 商务谈判的开局	39

任务二 商务谈判的磋商	44
任务三 商务谈判的终结	49
任务四 商务谈判的签约与履约	55
任务反馈	61
知识巩固	61
案例讨论	61
实训设计	62

学习情境四 把握商务谈判的思维与沟通技巧 63

任务目标	63
任务情境	63
任务一 明确商务谈判的思维	63
任务二 掌握商务谈判的沟通技巧	65
任务反馈	72
知识巩固	72
案例讨论	72
实训设计	74

学习情境五 了解商务谈判礼仪与谈判风格 75

任务目标	75
任务情境	75
任务一 了解商务谈判礼仪	75
任务二 辨析不同地区的商务谈判风格	82
任务反馈	96
知识巩固	97
案例讨论	97
实训设计	99

学习情境六 认知推销与推销人员 100

任务目标	100
任务情境	100
任务一 认识推销	100
任务二 明确推销人员的职责	104
任务三 知晓推销人员的素质和技能	107
任务反馈	114
知识巩固	114

案例讨论	114
实训设计	116

● 学习情境七 熟悉消费行为与推销理论 117

任务目标	117
任务情境	117
任务一 分析消费行为	117
任务二 解读推销理论	126
任务反馈	139
知识巩固	140
案例讨论	140
实训设计	142

● 学习情境八 做好推销的准备 143

任务目标	143
任务情境	143
任务一 分析目标市场	143
任务二 制订推销计划	150
任务反馈	153
知识巩固	153
案例讨论	154
实训设计	155

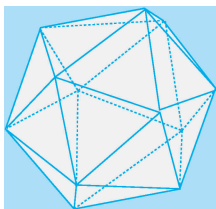
● 学习情境九 明确推销的过程及策略 156

任务目标	156
任务情境	156
任务一 推销接近	156
任务二 推销洽谈	167
任务三 客户异议处理	176
任务四 推销成交与后续事项处理	186
任务反馈	192
知识巩固	192
案例讨论	193
实训设计	196

学习情境十 实施推销控制与客户管理 197

任务目标	197
任务情境	197
任务一 建立推销控制机制	198
任务二 开展全方位客户管理	201
任务反馈	203
知识巩固	203
案例讨论	204
实训设计	205

参考文献 206



学习情境一

认知商务谈判

任务目标

- ▶ 了解商务谈判的含义、特征；
- ▶ 了解商务谈判的要素及分类；
- ▶ 掌握商务谈判的基本理论；
- ▶ 掌握成功的商务谈判的评价标准。

任务情境

惠民厂准备将自己的瓶装维生素打进家乐福卖场销售,于是销售人员来到家乐福与相关采购人员洽谈瓶装维生素进场的协议。

家乐福采购人员以从没有卖过此类产品为由对惠民厂商提出了苛刻的条件:三个月账期、15%利润率、两个月销售达不到协议量即退货并收取占架费。

惠民厂的销售人员为了完成超市维生素覆盖率的任务,采取了让步式谈判策略,与家乐福签订了进货协议。

通过大力促销,维生素产品两个月内在家乐福打开了销售局面并按协议实现了销售额,但惠民厂并无利润。接下来,销售人员又与家乐福采购人员签订了维生素礼品装进入超市销售的新协议。

惠民厂采取主推礼品装维生素、淡化瓶装维生素的方法,使礼品装维生素销售业绩迅速上升,并在家乐福销售中占有了一定的份额与地位,而瓶装维生素由于排在家乐福销售后位被下架。

问题

惠民厂销售人员与家乐福采购人员谈判的目标、议题是什么?

任务一

了解商务谈判

一、商务谈判的含义

在现代商务活动中,为了适应现代社会经济的要求,人们之间要交流信息、相互了解、改善关系和协商业务,就要进行商务谈判。商务谈判是经济谈判的一种,是指不同利益群体之间,为了寻求和达到自身的经济利益目标,围绕涉及双方利益的标的物,借助思维、语言、策略、技巧进行的沟通和协商,最终达成一项双方都能接受的协议的行为和过程。

为把握商务谈判这一概念,有必要从以下几个方面来认识商务谈判的内涵:

(1) 商务谈判的目的是经济利益。在不同类型的谈判中,谈判者虽然都要求得到一定的满足,但其目的是不完全相同的。谈判者所追求的谈判目标,总的来说可以分为三种类型,即理论观点、经济利益和行为方式。例如,在商务谈判中,买方希望在最有利的条件下购买货物或服务,以满足自己的消费需要;而卖方则希望在最有利的条件下出售货物或服务以收回货币,实现赢利。

(2) 商务谈判产生的前提是不同经济主体之间既相互联系又有冲突或差别的需要。但并不是经济主体产生的每一个未满足的需要都会诱发商务谈判,只有这种未满足的需要与其他经济主体之间存在对立统一关系时,才会催生谈判。例如,一方能够提供某种商品或服务,另一方恰巧需要这种商品或服务,且双方的交易条件之间存在交集时,这笔交易才有可能达成。

(3) 商务谈判的实质是谈判各方为互利互惠而进行的沟通和协商。商务谈判绝不是谈判各方相互为敌、施展诡计或相互欺诈。谈判各方之所以要谈判,其根本原因是谈判各方都要从对方那里得到一些经济上的满足,都要给予一定的让步,要使对方的经济需要直接或间接地得到某种程度的满足。因此,商务谈判的结局一般都表现为双方互惠互利、皆大欢喜。即使一方作了让步,也必须以基本的需求得到保证为条件。如果企图造成所谓一方全赢或全输的结果,这样的谈判一般很难完成。由于双方的需求有差异、双方对利益的分析 and 评价不一致、谈判双方互不了解,这就需要一个“谈”的过程,即通过沟通和协商的过程来交流有关条件,调整 and 平衡双方的利益,以保证双方需求的满足。

(4) 商务谈判的内容是涉及买卖双方利益的标的物,即与交易有关的各项交易条件。以商品贸易谈判为例,谈判的内容主要包括交易商品的质量、数量、包装、价格、货款结算支付方式、保险、商检、索赔等条款。

(5) 商务谈判的手段是说服。谈判是借助于思维、语言、态势进行磋商并达成协议的过程。谈判双方是在相互联系又相互冲突的前提下进行谈判的。由于谈判各方认识上的差异和有待实现的需要不同,对这项交易就会产生各自的立场和观点。要想达成最终的协议就必须说服对方,让对方同意己方的立场和观点,让对方承认己方的利益和要求是合理的。当然,说服并不仅限于摆事实、讲道理,也包括谈判策略、技巧的运用。

可见,商务谈判是交易双方通过协商对话以争取达成某项商务交易的行为和过程。商

务谈判的每一方都应是胜利者,最终达成的协议必须对双方都有利,即各方都满足了自己的需要。因此,一场成功的商务谈判不应该是你输我赢、“胜者为王,败者为寇”的对决,而应该是双方互利合作“双赢”的过程,否则,谈判就不会取得成功。

小案例

分橙子中的谈判思维

有一个妈妈把一个橙子给了邻居的两个孩子。这两个孩子便讨论起来如何分这个橙子。两个人吵来吵去,最终达成了一致意见:由一个孩子负责切橙子,而另一个孩子选橙子。结果,这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子,高高兴兴地拿回家去了。

第一个孩子把半个橙子拿到家,把皮剥掉扔进了垃圾桶,把果肉放到果汁机上榨果汁喝。另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进了垃圾桶,把留下来的橙子皮磨碎了,混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的情形我们可以看出,虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半,然而,他们各自得到的东西却未物尽其用。这说明,他们在事先并未做好沟通,也就是两个孩子并没有申明各自利益所在。没有事先申明价值导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平,结果,双方各自的利益并未在谈判中达到最大化。

试想,如果两个孩子充分交流各自所需,或许会有多个方案和情况出现。可能的一种情况,就是遵循上述情形,两个孩子想办法将皮和果肉分开,一个拿到果肉去榨果汁喝,另一个拿皮去做烤蛋糕。当然,经过沟通后也可能是另外的情况:恰恰有一个孩子既想要皮做蛋糕,又想喝橙子汁。这时,如何创造价值就非常重要了。

想要整个橙子的孩子可以提议将其他的问题拿出来一块谈。他说:“如果把把这个橙子全给我,你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实,他的牙齿被蛀得一塌糊涂,父母上星期开始就不让他吃糖了。

另一个孩子想了一想,很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了五块钱,准备买糖还债。这次他可以用这五块钱去打游戏,才不在乎这酸溜溜的橙子汁呢。

两个孩子的谈判思考过程实际上就是不断沟通、创造价值的过程。双方都在寻求对自己最大利益的方案的同时,也满足对方的最大利益的需要。

二、商务谈判的特征

商务谈判不同于其他谈判,除具有经济活动的特点和包含一般谈判的特征外,商务谈判的特征集中表现为以下几点:

1. 讲究严密性和准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。这里的严密性和准确性是指合同或协议条款实质上反映了各方的权利和义务,是保障谈判获得各种利益的重要体现。因此,在拟订合同条款时,掉以轻心是谈判者的大忌,要注意合同条款是否完整、严密、准确、合理、合法,避免被谈判对手在条款措辞或表述技巧上引入陷阱,否则前期谈判的努力会功

亏一篑,到手的利益也会丧失殆尽,还有可能为此付出惨重代价。因此,在商务谈判中,谈判者不仅要重视口头上的承诺,更要重视合同条款的严密性和准确性。



视频
不可思议的
谈判

2. 追求利益

追求利益是谈判最基本的目的。谈判各方在追求利益目标时,都追求利益目标的最大化,但是,这种最大化不能侵犯到对方的最低利益。否则,对方会退出谈判,而已方的利益也无从实现。所以,谈判必须树立“双赢”原则。当然,这种“双赢”不是绝对的公平,可能一方得到的利益较多,一方得到的利益较少,利益的多少取决于双方的实力和谈判技巧的运用。

3. 寻求共识

谈判各方通过沟通和协商,其目的是追求对谈判的各种交易条件达成共识,只有这样,谈判各方才有合作的基础。但因为谈判涉及双方的利益,而双方立场各异,要达成共识非常不易,因此,双方都要有寻求共识的愿望,才能达到谈判的基本目的。

4. 谋求合作

谈判的目的是合作,谈判之所以能达成协议,是因为参与谈判的各方有一定程度合作的要求,而且只有合作才能出现“双赢”的局面,在合作的基础之上切割利益。谈判双方都要有一种新的谈判理念,即谈判对方不是敌手,而是合作伙伴。

5. 注重价格

追求经济利益必然决定了谈判的核心议题是价格问题,因为价格的高低直接关系到实际所能获得的利益的大小。谈判中除价格之外的其他条件,如商品的质量、数量、交货方式与支付方式等,都与价格条件存在着密不可分的关系,这些条件都可以通过价格的变化表现出来,这也使得价格成为商务谈判的核心条件和核心议题。

小案例

积极价格促成谈判

我国一个经贸代表团访问非洲某发展中国家。该国在经历了连年战乱之后,民不聊生,需建设一个大型化肥厂来支持农业复兴,以解决该国国内出现的粮食危机。我方提出成套设备转让的一揽子方案后,该国谈判代表认为报价较高,希望能够大幅度降低价格。我方经过认真分析,认为我方的报价是合理的,主要是该国在支付能力上有实际困难。于是,我方详细介绍了所提供的设备与技术的情况,强调了项目投产后对发展该国农业生产和政治稳定上的重要意义,与此同时,我方在设计、制造、安装、调试、人员培训及技术咨询等方面提出一个一揽子服务方案和作出有利于该国支付方式的安排。对方经反复权衡,认为我方的报价是合理的,最终达成协议。于是,消极价格转化为积极价格,实现了双方的合作。

三、商务谈判的要素

商务谈判的要素是指构成商务谈判活动的必要因素,它是从静态结构揭示商务谈判的

内在基础的。在现实中,商务谈判的构成要素是多方面的。但是,对于任何商务谈判来说,商务谈判的环境背景、商务谈判人员、商务谈判的目的是最为基本的构成要素。

1. 商务谈判的环境背景

商务谈判环境背景是指谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行,而必然要处在一定的客观条件之下并受其制约。因此,谈判背景对谈判的发生、发展、结局均有重要的影响,是谈判不可忽视的要件。商务谈判背景主要包括环境背景、组织背景和人员背景三个方面。

环境背景一般包括政治背景、经济背景、文化背景以及地理、自然等客观环境因素。组织背景包括组织的历史发展、行为理念、规模实力、经营管理、财务状况、资信状况、市场地位、谈判目标、主要利益、谈判时限等。组织背景直接影响谈判议题的确立,也影响着谈判策略的选择和谈判的结果。人员背景包括谈判当事人的职级地位、教育程度、个人阅历、工作作风、行为追求、心理素质、谈判风格、人际关系等。由于谈判是在谈判当事人的参与下进行的,因此,人员背景直接影响着谈判的策略运用和谈判的进程。

2. 商务谈判人员

商务谈判人员是指谈判活动中有关各方的所有参与者。另外,有些商务谈判是一种代理或委托活动,代理人充当卖方(或买方)的发言人,在买卖双方中起中介作用,在这种情况下,代理人也成为商务谈判的当事人。

从谈判组织的角度来看,谈判人员一般有两类人员:台上的谈判人员和台下的谈判人员。

台上的谈判人员是指出席谈判、上谈判桌的人员,通常包括谈判负责人、主谈人和陪谈人。其中,谈判负责人,即谈判当事一方现场的行政领导,也是上级派在谈判一线的直接责任者,他虽然可能不是谈判桌上的主要发言人,但有发言权,可以对主谈人的阐述进行某些补充甚至必要的更正,是谈判桌上的组织者、指挥者,起着控制、引导的核心作用;主谈人,即谈判桌上的主要发言人,他不仅是谈判桌上的主攻手,也是谈判桌上的组织者之一,其主要职责是按照既定的谈判目标及策略,同谈判负责人默契配合,与对方进行有理、有利、有节、有据的论辩和坦率、诚恳的磋商,以说服对方接受自己的方案或与对方寻求双方(各方)都能接受的方案;陪谈人,包括谈判中的专业技术人员、记录人员、译员等的主要职责是在谈判中提供某些咨询、记录谈判的过程与内容以及做好翻译工作等。

台下的谈判人员是指谈判活动的幕后人员。他们在谈判中虽然不出席、不上桌,但是也对谈判发挥着重要的影响和作用。他们包括该项谈判主管单位的领导和谈判工作的辅助人员,其中,主管单位的领导的主要责任是组班布阵、审定方案、掌握进程、适当干预;辅助人员的主要作用则是为谈判做好资料准备和进行背景分析等。

3. 商务谈判的目的

商务谈判的目的,即谈判议题,是指谈判双方所共同关心并希望解决的问题。谈判议题是谈判的起因、内容和目的,并决定当事各方参与谈判的人员组成及其策略,是谈判活动的中心。没有议题,谈判显然无从开始也无法进行。虽然商务谈判的议题可能非常多,但都有一个共同点,即都是既相互联系又相互冲突的问题,是双方共同面临的选择。解决商务谈判议题是商务谈判的目的。

商务谈判议题的磋商,最终体现在双方是否达成协议。为了达成协议,使商务谈判有一个可为各方接受的结局或结果,谈判双方当事人可能会采取必要的妥协和让步,以谋求达成一致。但是,如果谈判中的一方在谈判中谋求不到最低的经济利益,就可能达不成协议。因此,商务谈判议题的解决可能有三种情况:一种是谈判取得成功,在谈判中消除了分歧,达成了能为双方接受的协议,订立了经济合同;一种是谈判双方在某一分歧上争执不下,但都认为有必要进行进一步磋商,从而使谈判暂时中止或谈判时间延长;一种是一方或双方都没有谋求到最低限度的经济利益或双方都不肯做出妥协和让步,从而退出谈判,使该商务谈判破裂。

四、商务谈判的分类

商务谈判涉及的内容和范围相当广,而且在现实生活中存在的大量商务谈判行为也是各不相同的。认识商务谈判的不同类型,其目的在于根据其不同的特征和要求更好地参与谈判和采取有效的谈判策略。人们可以按照一定的标准把商务谈判划分为各种不同的类型,这些不同类型的商务谈判活动各有其特点,也各有其所适用的范围。

(一) 按谈判的地点划分

按谈判地点的不同,商务谈判可分为主场谈判和客场谈判。



视频

重庆谈判

1. 主场谈判

商务谈判在某一方谈判者的所在地进行,对于这一方的谈判者来说,就是主场谈判。主场谈判在商务谈判中比较受欢迎,尤其在关键的、复杂的交易谈判阶段更受欢迎。

其优点主要有:易于树立心理优势、可以以礼抑客。由于是在本企业所在地进行谈判,企业在谈判过程中能及时向上级汇报情况,得到及时有效的指导,能全面及时地收集与己方有关的各种资料,并且谈判班子的调整也比较方便。此外,如果主方在谈判活动中注意礼节,创造良好的谈判环境,无疑会给客方留下良好印象,甚至会使其在谈判中作出一定的让步。对于谈判人员来说,主场谈判可谓占据了天时、地利、人和的优势。因此,各方谈判人员都尽量争取在主场谈判。

其缺点主要有:主场谈判会涉及谈判现场的布置、谈判议程的安排等问题,所以主场谈判可能会支付较大的谈判成本;因为谈判地点设在主场,主场谈判人员在谈判中可能会受到其他工作的打扰;可能因随时接到上级对谈判情况的询问和过多干涉而影响谈判人员能力的发挥;容易被对方了解虚实、攻破防线等。

2. 客场谈判

与主场谈判相对应的就是客场谈判,是指谈判人员到对方所在地进行有关交易的谈判。

其优点主要有:客方有可能进一步了解主方的虚实;可以借口资料不在手或以未经领导同意为托词,拒绝给出答复;可以省去烦琐的接待工作。对于一般性的、较容易解决的问题或需要到对方所在地了解具体情况时,可选择客场谈判。

其缺点主要有:当谈判发生意外情况时,不能及时请示上级;临时查找资料不方便等。特别是在国际商务谈判中,身处异国会形成一些客观上的劣势,如谈判期限、谈判授权、信息交流以及可能的语言障碍等。因此,客场谈判是一种难度较大的谈判。

(二) 按谈判参与方的国别划分

按谈判参与方国别不同,商务谈判可分为国际商务谈判和国内商务谈判。

1. 国际商务谈判

国际商务谈判又称涉外商务谈判,是指谈判参与方分属不同国家的利益主体,为了达成某笔交易,就交易的各项条件进行协商的谈判。随着国际贸易的发展,国际商务谈判是一项普遍存在的经济活动,是调整 and 解决不同国家、地区政府及商业机构之间不可避免的经济利益冲突的必不可少的一种手段。这种商务谈判的谈判参与方在语言、文化、信仰、法律与政策等方面存在着明显差异,因而容易影响各方对预期利益的设定和判断。因此,在谈判的形式和内容上,国际商务谈判都比国内商务谈判复杂。

国际商务谈判除了必须贯彻执行国家的有关方针政策和外交政策外,还应注意国别政策以及对外经济贸易的一系列法律、规章和制度,谈判之前务必做好资料的准备、信息的收集等各项工作。

小案例

一次不成功的国际商务谈判

一中国谈判小组赴中东某国进行一项工程承包谈判。在闲聊中,中方负责商务条款的成员无意中评论了中东盛行的伊斯兰教,引起对方成员的不悦。当谈及实质性问题时,对方较为激进的商务谈判人员丝毫不让步,并一再流露出撤出谈判的意图。

2. 国内商务谈判

国内商务谈判的谈判参与方都是一国之内的企业或集体。由于双方都处于相同的文化背景和法律环境下,语言和思维方式一致,具有良好的沟通基础,因此,双方谈判的主要问题集中在怎样实现各自的利益以及寻找更多共同点等方面。在这种谈判中,谈判参与者需要充分利用谈判的策略和技巧,发挥谈判人员的积极性与主动性,争取谈判的顺利进行。

(三) 按谈判参与的人数划分

按谈判参与人数的不同,商务谈判可分为单兵谈判和小组谈判。

1. 单兵谈判

单兵谈判又称单人谈判,是指谈判各方只派一名代表出席的商务谈判。这种谈判类型由于参与谈判的人数少,与其他谈判类型相比,具有比较突出的优点和缺点。

单兵谈判的规模小,灵活易变通;谈判双方既有利于沟通,也有利于保密和封锁信息;参加谈判的人员一人说了算,可避免小组谈判中成员之间相互配合不力的状况。但是,单兵谈判对谈判人员要求很高,需要具备各方面的知识和能力,谈判者对一些复杂的谈判,有时会感觉力不从心;谈判者要单独作出决策,面临的压力较大;无法使用小组谈判的某些策略。

2. 小组谈判

小组谈判是指谈判每一方派出两名及两名以上代表参加的商务谈判。按照小组人数的不同,小组谈判可分为小型谈判(2~4人)、中型谈判(4~12人)和大型谈判(12人以上)。谈判小组人数由谈判的复杂程度和谈判的规模来决定,但是需要注意的是,各种规模的谈判都有其优缺点。

小组谈判的谈判者可以得到同伴的支持,运用各种谈判战略战术,取长补短,发挥团队优势,从而提高谈判决策的准确程度。但是,组队本身就有一定的难度,而且谈判过程中彼此的协调更难;在操作上比较复杂,责任关系较多,容易相互推诿。

(四) 按商务谈判的内容为标准划分

按商务谈判的内容划分,商务谈判可分为货物买卖谈判、投资项目谈判、技术贸易谈判、劳务贸易谈判、索赔谈判和租赁业务谈判。

1. 货物买卖谈判

货物买卖谈判即一般商品的买卖谈判,主要是指买卖双方就买卖货物本身的有关内容,如质量、数量、货物的转移方式和时间、买卖的价格条件与支付方式以及交易过程中双方的权利、责任和义务等问题所进行的谈判。

2. 投资项目谈判

投资项目谈判是指谈判的双方针对共同参与或涉及双方关系的某项投资活动,就投资目的、投资方向、投资形式、投资内容与条件、投资项目的经营与管理以及投资者在投资活动中的权利、义务、责任及相互关系所进行的谈判。

3. 技术贸易谈判

技术贸易谈判是指技术的接受方(即买方)与技术的转让方(即卖方)就双方在转让技术的形式、内容、质量规范、使用范围、价格条件、支付方式等技术转让的权利、义务和责任关系等方面所进行的谈判。随着中国经济建设和改革开放的深化,一方面需要从国外引进大量的先进技术,另一方面国内的技术也将越来越多地进入国际市场。因此,国际技术贸易谈判正在成为中国企业国际商务谈判的重要方面,应受到更多的重视。

4. 劳务贸易谈判

劳务贸易谈判是指双方就劳务提供的形式、内容、时间、劳务的价格、计算方法等有关买卖双方的权利、责任和义务关系所进行的谈判。由于劳务本身不是某种物质商品,而是通过人的特殊劳动,改变某种物资或物体的性质或形状来满足人们一定需要的劳动过程,因此,劳务贸易谈判与一般货物买卖谈判是有本质区别的。

5. 索赔谈判

索赔谈判是指在合同义务不能或未能完全履行时,合同当事双方进行的谈判。在众多的合同履行中,因种种原因违反或部分违反合同约定的事件屡见不鲜,也给商务谈判提供了一种特定的形式——索赔谈判。

6. 租赁业务谈判

租赁业务谈判主要是指我国企业从国内或国外租用机器和设备而进行的谈判。它主要涉及机器设备的选择、交货情况、维修保养、租期到后的处理、租金的计算及支付方式以及租赁期内租赁者与承租者双方的责任、权利、义务关系等问题。

(五) 按商务谈判的态度和方法划分

按谈判的态度与方法不同,商务谈判可分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判。

1. 软式谈判

软式谈判也称关系型谈判、让步型谈判。这种谈判是指谈判人员设法避免出现冲突,强

调互相信任、互相让步,不以我方压倒对方为出发点,而是以达成相互满意的协议,维系关系或进一步扩大合作为目的的谈判。软式谈判的一般做法是:信任对方—提出建议—作出让步—达成协议—维系关系。

2. 硬式谈判

硬式谈判也称立场型谈判。这种谈判的双方各具实力,各提条件,视对方为劲敌,强调谈判立场的坚定性,强调针锋相对;认为谈判是一场意志力的竞赛,只有按照己方的立场达成的协议才是谈判的胜利。硬式谈判中一旦出现困难和矛盾时,谈判双方常常是互不信任、互相指责、互不让步,谈判也往往容易陷入僵局,长时间无法达成协议,只有在谈判难以进行下去时,才会迫不得已地作出极少的松动和让步。

3. 原则式谈判

原则式谈判也称价值型谈判,由于其最早是由美国哈佛大学谈判研究中心提出的,故又称哈佛谈判术。原则式谈判是指商务谈判的出发点和落脚点均建立在公正的利益目标上,友好而高效地取得各方均感满意的结果的谈判。它吸取了软式谈判和硬式谈判之长而避其短,强调公正原则和公平价值。

任务二

解读商务谈判的基本理论

一、需要层次理论

谈判的活动是基于谈判人员个人或者组织的某种需要而进行的。需要是人的—种心理行为,这种心理行为会推动人的外在行为,支配其行动。需要具有不同的特征,不同的人有不同的需要,同一人在不同时期也有不同的需要。需要虽然具有相对的满足性,但是从长期来看,需要却是持续的。在满足了较低层次的需要之后,个人有短暂的满足,但接下来可能是对更高目标的需要。

马斯洛的需要层次理论主要从个人角度提出几个层次的需要。商务谈判中的需要层次理论可分为以下几个方面。

1. 生理需要

在现代各种类型的经济活动中,无论交易洽谈怎样紧张激烈,谈判者必须保证生理上的需要的满足,以恢复体力与精力,才能保证谈判的顺利进行。如果这方面的需要不能得到很好地满足,就会直接影响到谈判结果。

2. 安全需要

安全需要是指人的安全感和稳定感。参与商务谈判的人员普遍对交易中的风险比较关注和担心,有时宁可选择比较稳妥的小额交易,也会放弃有吸引力但很有风险的大笔交易,这里所说的风险主要包括资金风险、产品性能风险等。

3. 社会需要

人生活在社会中,必然要适应社会,所以个人必须努力寻求和改善人际关系。社会需要



资料

取经队伍的需
要层次

作为人类一种较高层次的需要,就成为商务谈判等活动的主要目标和动力。

4. 尊重的需要

尊重的需要包括自尊、自重、威信和成功,人们都希望自己有能力,渴望得到社会的承认。这种需要表现在商务谈判中就是显示自己的身份、地位和权威,喜欢排场与豪华。人们在谈判中可能会因为没有被对方尊重而愤怒,以致退出谈判,也可能为了取得令人佩服的谈判业绩而废寝忘食地工作。

5. 自我实现的需要

人的需要层次随着以上四种需要得到满足后会上升到自我实现的需要。这一层次的需要又被称为创造性需要,即每个人都处于最适于自己的工作岗位,充分发挥自己的能力。

当然,利用需要层次理论来分析组织进行谈判的行为也是同样的道理。组织为了获得生存和发展的机会,也要在谈判过程中来实现自己的目标。

二、公平理论

商务谈判的实质是人们相互交换意见、协调行为,这就必须要遵循一些原则,制定一些规章,才会使得这种活动更有成效,而公平就是人们所依据的一个重要原则。公平理论对商务谈判具有重要的指导意义。

(一) 公平理论的内容

公平理论是美国行为科学家亚当斯(John Adams)在1967年提出的。此理论说明人们在对待分配是否公平时,不是比较所获得结果绝对量的多少,而是比较所获得与所付出的比值,并与其他人或自己的过去或期望的值进行对比。人们在研究公平时遇到很多问题,如如何界定公平,为何不同的人对同一事物的结果产生不同的公平感,如何在组织的管理过程中消除员工的不公平感等。公平问题之所以复杂,主要原因有以下几个方面:

(1) 和个人主观判断有关。个人在评价公平问题时,经常以自己的经历、经验和要求为标准,就会出现不同的人对同一事物的评价不尽相同的情况。另外,人们在和别人比较时,会不自觉地过高估计自己的水平和能力,也会导致不公平感的产生。

(2) 与个人所持的公平标准有关。个人所持的公平标准不同,评价结果也会有所不同。

(3) 与评定者定的标准和指标有关。评定者定的标准高,评价结果往往会比实际偏低;反之,评定者定的标准低,评价结果会偏高。

(二) 公平理论的指导意义

在谈判过程中,会有很多因素影响双方谈判者的心理,哪怕是微妙的心理变化也会对谈判的结果产生或多或少的影响,这种心理变化会直接影响谈判人员是否能理智地处理问题。例如,在谈判过程中,即使各方作出的让步是同样的,但是由于各方实力不同,或者谈判人员的个性特征不同,总会有人感觉不公平。怎样消除谈判一方的不公平感,防止由此带来的消极作用,对每名谈判者都是十分重要也是十分必要的。高明的谈判者必须谙熟各种谈判技巧,及时觉察谈判对手心理的微妙变化,使谈判各方处于有助于达成协议的积极的心理状态。公平理论对于理解并处理谈判活动中的许多问题具有重要的指导意义,主要体现在以下几个方面:

(1) 要对合作中利益公平分配的标准达成共识与认可。由于人们选择的标准和角度不

同,人们对于“公平”的看法及所采取的分配方式会有很大的差异,完全绝对的公平是不存在的。因此,要想在谈判过程中减少谈判人员的不公平感,应当先统一分配的标准。

(2) 感觉上的公平很重要。谈判者要努力找到对方所需,如在对方作出让步之后,可以在其他方面让对方感觉作的让步很有价值,从而产生一种公平感。

(3) 人们对“公平”的看法常常取决于心理因素,无论在什么样的公平分配方法中,心理因素的影响都发挥着越来越重要的作用。

三、博弈论

博弈其实是一种斗智的竞争。作为一门学问,博弈论就是研究不同主体之间相互影响行为的一种学问。或者准确地说,博弈论是研究决策主体之间发生直接相互作用时的决策以及这种决策的均衡问题的学问,因此,也有人把它称为“对策论”。

利用博弈论研究谈判,主要解决三个问题,即合作的必要性、合作是谈判的基础以及博弈论对于谈判的指导意义。

(一) 合作的必要性

在研究“人们为什么要合作”这个问题上,美国人艾克斯罗德(Robert Axelrod)首先设定了两个前提:

(1) 每个人都是自私的,即从人的基本需求提出合作的原始动力问题。

(2) 没有权威干预个人决策,也就是说,个人可以完全按照个人利益最大化的企图进行决策。这是从人的自然性的角度出发,指出追求满足是个人的权利。

当然,作为谈判人员来说,他不是完全意义上的自然人,而要隶属于一个组织,所以个人追求满足的过程要受到很多条件的制约。但是,人的基本需求却不会因为组织的存在而消失。

在此前提下,合作要研究的问题是:

(1) 人为什么要合作;

(2) 人什么时候是合作的,什么时候又是不合作的;

(3) 如何使别人与自己合作。

谈判人员对这三个问题的回答是确定谈判关系、决定合作形式、采取谈判策略以达到谈判成功的依据。

(二) 合作是商务谈判的基础

谈判是一种竞争,同样也是一种合作。依据博弈论,可以将谈判分为两种形式的博弈。

1. 合作博弈

合作博弈是谈判人员非常明确谈判各方的真正利益,而且各方采用非常坦诚的、公开的方式来进行合作的谈判方式。在一些有着友好的合作经历的谈判主体之间,完全可以采用这种公开的、协商的方式明确各自利益,以取得谈判成功。其实质就是“如何将蛋糕做得更大”的问题。因此,这种意义上的谈判是最好的一种博弈。

2. 非合作博弈

在研究合作的过程中,人们利用博弈论思想去探讨决策者的一种心理行为时,更多借鉴的是非合作博弈理论,即背靠背情况下的合作。在谈判过程中,谈判各方在制订自己的谈判目标



资料
经典的博弈问题

时,一般都有一个弹性范围,目标的实现在最低限度目标和最高理想目标之间就算谈判成功。谈判各方在无法知悉对方底线的情况下进行谈判,其实质就是一种背靠背情况下的合作。

(三) 博弈论对于商务谈判的指导意义

人们研究博弈论,分析不同形势下的博弈,其实质就在于应用博弈论来研究在谈判中如何提高各方主体之间的合作性,以达到利益的最大化。要达到这个目的,谈判人员需要做到以下几点。

(1) 在确立谈判关系之前,谈判人员可以通过一些私下交往的方式,建立一种友谊关系,以感情来约束和限制谈判人员的背叛行为。

(2) 要增强识别对方行动的能力,以争取决策的主动性。

(3) 在谈判过程中,个人的形象和声誉一定要维持,这是对方决定以什么方式来对待自己的主要依据。

(4) 能够分步完成的对局不要一次完成,以维持长久关系。在博弈论中称为“一报还一报”,其真正含义指的是“以德报德,以怨报怨”。在谈判中,谈判人员根据对方对自己的态度(如让步还是施加压力)来决定接下来对对方的态度。

(5) 谈判人员要坦诚相待,不要首先背叛,否则,在承担道德压力的同时,也会影响对方的决策,从而危害到谈判全局。

任务三

熟识商务谈判的评价标准

一、实现目标

谈判的最终结果是否达到了预期目标?在多大程度上实现了预期目标?这是人们评价一场谈判是否成功的首要标准。没有人愿意为一个不能达到目标的谈判去耗费太多的时间和精力。

二、优化谈判成本

通常一场谈判有三种成本:一是为了达成协议所做的让步,也就是预期谈判收益与实际谈判收益的差距,这是谈判的基本成本;二是人们为谈判所耗费的各种资源,如投入的人力、物力、财力和时间,这是谈判的直接成本;三是因参加该项谈判而占用的资源,失去的其他获利机会,损失的有望获得的其他价值,即谈判的机会成本。在这三种成本中,由于人们常常特别注重谈判桌上的得失,所以往往较多地注重第一种成本,而忽视第二种成本,对第三种成本考虑得则更少,这是需要我们注意的。

例如,我们进行了一场旷日持久的谈判,投入了大量的人力、物力、财力,最终圆满地实现了预定的目标,当人们在庆贺谈判胜利的时候,有没有想到你原本可以花较少的人力、物力、财力来获得同样的结果?有没有想到获得这项成功的同时失去了其他获利机会?如果意识到了这一点,那么人们就会在谈判中表现出更大的主动性和能动性。

三、建立良好的人际关系

衡量商务谈判是否成功的第三个标准是双方能否建立良好的人际关系。谈判是人们之间的一种磋商交流活动,所以,对于商务谈判而言,谈判的结果不只是体现在最终成交的价格高低、利益分配的多寡以及风险与收益的关系上,还应体现在人际关系上,即还要看谈判是促进和加强了双方的友好合作关系,还是削弱了双方的友好合作关系。一个谈判者应该具有战略眼光,不计较也不过分看重某一场谈判的得失,而要着眼于长远、着眼于未来。虽然在某一次的谈判中利益少了一些,但如果能与对方保持良好的合作关系,其长远的收益将足以补偿当前的损失。“买卖不成仁义在”应该是商场上一条普遍适用的基本法则。

从上述三个评价标准来看,一场成功的或理想的谈判应该是:通过谈判,双方的需求都得到了满足,谈判所获收益与所消耗成本之比最大,而且这种较为满意的结果是在高效率的过程中完成的,同时双方的友好合作关系得以建立或进一步发展和加强。正确地认识谈判的评价标准,不仅使我们知道什么是成功的谈判,而且还使我们知道应该怎样取得谈判的成功。

任务反馈

惠民厂销售人员与家乐福采购人员谈判的目标是能否让维生素进入家乐福;谈判的议题是进入家乐福的相关条件。

知识巩固

1. 什么是商务谈判?
2. 商务谈判的特征与要素是什么?
3. 如何理解需求层次理论对商务谈判的指导作用?
4. 根据你的理解,谈谈应当怎样正确认识商务谈判的成功。
5. 简述商务谈判的分类。

案例讨论

案例一 B公司与Y公司的电站项目合同谈判

X国与A国建交快30年了,两国政府为了进一步加强合作关系,准备在建交30周年时组织一些庆典活动。恰逢X国有一笔政府贷款用于A国电站建设,X国的B公司正与A国的Y公司进行电站项目的合同谈判。由于经济形势变化较大,原贷款额不够,A国组织了一个由政府官员和Y公司代表组成的谈判组到X国首都与X国的B公司进行谈判。

问题

1. 该案属何类商务谈判?为什么?
2. 该谈判构成的因素是什么?

案例二 开诚布公,以诚相见

克里斯蒂娜是意大利一家国有公司的总经理,在她刚刚接手这家公司的时候,公司正处于濒临破产的边缘,几乎每年都要亏损1亿欧元左右。克里斯蒂娜上任伊始,发现问题的严重程度远比她想象的要严重得多。原来公司年年亏损的一个主要原因就是:这是一家国有公司,公司里的员工生产积极性非常差,不仅编制冗余,而且公司内部千丝万缕的关系非常复杂,过多的公司员工不仅不能够创造出更多的生产效益,反而成为公司的累赘。为了解决这一根本矛盾,克里斯蒂娜决定对公司进行裁员。但是按照意大利的法律,要解雇国有公司的正式员工,必须得到工会的同意与批准,否则将因为触犯法律而不能够实施。由于工会代表的是大多数职员的根本利益,以至于许多年以来,工会与公司的关系都相当糟糕,双方的矛盾、冲突非常严重。而克里斯蒂娜又从没有同工会打过交道,同工会的谈判将会面临巨大的压力与不可预测的困难。

为了促使谈判取得成功,达到让工会与公司达成裁减员工的协议的最终目的,克里斯蒂娜决定改变过去的谈判方式,采用开诚布公的方式与工会进行交流和交涉。首先,克里斯蒂娜给每个公司员工的家庭都送了一份资料,把公司的想法和目的告诉这些员工以及他们的家庭,并且详细叙述了公司之所以这样做的必要性和苦衷。同时也让工会领导知道自己是尊重他们的。然后,克里斯蒂娜还精心制定了一个提前退休、公司负责支付一笔数额不菲的解雇费的基本方案。同时,克里斯蒂娜还派人告知公司员工们,如果不采取行动,由于公司每年的巨额亏损,在不久的将来公司的裁员幅度会更大。

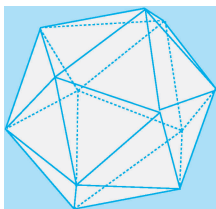
克里斯蒂娜的这种做法使得公司的员工和工会都基本上对公司的现状和困难以及造成目前局面的根本原因有了一个大体上的了解,让他们自己先权衡一下利弊,想想公司究竟应该怎么做,裁员的方式是否可行与必要,如果公司不裁员而是按照现在的局面继续发展会造成什么样的结果等。然后,在双方的直接谈判过程中,克里斯蒂娜再次采取直截了当的方式,襟怀坦白,与工会和员工进行晓之以理、动之以情的磋商,权衡利弊以图解决问题。她将公司的实际情况实事求是地告诉员工和工会,这样反而使对方消除了疑虑和不满,表示同意与公司进行配合,结果使谈判双方顺利地达成了协议,两年之内将15 000名员工削减到9 000名。公司裁员的最终结果不仅使公司减轻了巨大的负担,同时提高了生产效益,而且在很大程度上改善了劳资双方多年的紧张关系。

问题

1. 根据商务谈判知识,对克里斯蒂娜取得谈判成功的原因进行分析说明。
2. 本案例中,克里斯蒂娜采取了什么样的谈判方法?说明其特点。

实训设计

选择一个典型的谈判事件,就谈判内容、方式、策略等方面进行集中分析,判断其是否为一场成功的谈判,进而提出改进方案。



学习情境二

准备商务谈判

任务目标

- ▶ 了解商务谈判队伍的组建原则；
- ▶ 掌握谈判信息的构成及收集方法；
- ▶ 掌握谈判心理的应用；
- ▶ 学会制订商务谈判方案。

任务情境

日本一个客户与我国东北某省外贸公司洽谈毛皮生意,我方条件优惠却久拖不决。转眼过去了两个多月,原来一直兴旺的国际毛皮市场货满为患,价格暴跌,这时日商再以很低的价格收购,使我方吃了大亏。

据记载,一个美国代表被派往日本谈判。日方在接待的时候得知对方需于两个星期之后返回。日本人没有急着开始谈判,而是花了一个多星期的时间陪她在国内旅游,每天晚上还安排宴会。谈判终于在第12天开始,但每天都早早结束,为的是客人能够去打高尔夫球。终于在第14天双方谈到重点,但这时候美国人已经该回去了,已经没有时间和对方周旋,只好答应对方的条件,签订了协议。

问题

1. 阅读此案例后谈谈你对商务谈判心理的感受。
2. 一个成功的商务谈判者应注重收集哪些信息?

任务一

组建商务谈判队伍

一、谈判队伍的组建原则

一个结构合理、素质过硬、知识全面、配合默契、行动有力的谈判队伍是谈判取得成功的关键。谈判组织的构成原则一般有以下三点。

1. 按需配置

谈判队伍的规模目前没有统一的规定。在考虑谈判时,应该根据环境、谈判的主题及其重要性,明确到底是单独谈判还是由一个小组参加谈判。小组谈判的好处是具有不同的技术背景的人参加谈判,能够集思广益,考虑更周全;而一对一谈判可以防止内部意见的分歧,谈判人员可以随机应变、当场作出决定等。

如果项目规模小、难度小,可考虑采用小型谈判的形式。这类谈判通常只需 2~4 个人,那么此时对于参与谈判的人来讲要求较高,因为少数几个人便代表了整个团队与对方进行谈判。如果谈判涉及的项目多、内容复杂、难度较大,则可分为中型或大型项目小组进行谈判,适当增加人员。

2. 分工明确

当谈判比较复杂、谈判人员较多或涉及的专业知识较广泛时,谈判团队的组织者可以根据工作需要和人员结构,将谈判人员分为几个工作小组,如商务谈判小组、技术服务小组、法律咨询小组、资料秘书小组、翻译小组等,使其结构合理、分工明确。谈判团队的组织者应该有较强的组织工作的能力,积极协调各小组的工作,使其充分发挥出团队整体的力量。

3. 重视互补

谈判组织者在挑选谈判成员时也应注意对每个人知识和性格的考察。知识互补包含两方面。一是谈判人员各自具备专长知识,都是处理不同问题的专家,在知识方面相互补充,形成整体的优势。例如,谈判人员分别精通商业、外贸、金融、法律、专业技术等,就可以构成一支知识全面而又各自精通一门专业的谈判队伍。二是谈判人员理论知识与实践经验的互补。在谈判队伍中,高学历的专家可以发挥其丰富的理论知识和专业技术特长,有实践经验的成员可以发挥其见多识广、成熟老练的优势,这样知识与经验互补,有助于提高谈判队伍的整体谈判能力。

另外,谈判队伍中的谈判人员性格也要相互协调,将不同性格的人的优势充分发挥出来,弥补各自的不足,发挥队伍的整体优势。其中,性格开朗的人,善于表达、反应敏捷、处事果断,但是性情也会比较急躁,容易疏忽大意;而性格沉稳的人,办事缜密、原则性强、善于观察与思考,但可能不够热情,表达相对迟钝,灵活性较差。如果能够将上述两类人组合在一起,分别担当不同的角色,就可以发挥各自的特长,实现优势互补。

二、谈判人员的选择

根据商务谈判对知识方面的需求,商务谈判人员的选择应该包括业务熟练的财务人员、技术精湛的专业人员、熟悉经济法的法律人员、熟悉业务的翻译人员等,由这些精通本专业的人员组成一个素质过硬、知识全面、配合默契的队伍。同时每个谈判成员不仅要精通本专业的知识,对其他领域的知识也要比较熟悉,这样才能彼此密切配合。

一般来说,谈判队伍由首席谈判代表、商务人员、技术人员和财务人员组成。

1. 首席谈判代表

首席谈判代表是指对谈判负领导责任的高级谈判人员,他们在谈判中的主要任务是领导谈判工作,这就决定了除具备一般谈判人员的素质之外,他们还应该具备审时度势、随机应变、当机立断的能力,具有善于控制与协调谈判小组成员的能力。具体而言要符合以下